

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

<研究ノート>新卒人事の視点

著者	田中 研之輔, 佐藤 裕
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	14
号	2
ページ	127-133
発行年	2017-03
URL	http://hdl.handle.net/10114/13266

新卒人事の視点

法政大学キャリアデザイン学部准教授 田中 研之輔
(株) インテリジェンス コーポレート人事統括部 ゼネラルマネジャー兼
関西学院大学 フェロー 佐藤 裕

1. 新卒人事からみた採用

「つまらない学生が増えた。面接をしても人柄が伝わってこない。パッケージ化されていて、個性がない。」と話すのは、会社説明会に登壇する人事担当者である。説明会は1時間程度のもので、参加者は20数名のときから200人に及ぶこともある。

「見た目も話す内容も一緒。面接の途中で「あ、間違えました」といって覚えてきたものを機械的に話す学生もいる」という。このように就活生がパッケージ化されてしまうのは、「就職活動がどこか自分事ではないままに、準備の仕方がわからずにはじまり、内定を目的とした活動になっている。」からである。

就職活動は、学生にとって初めての経験である。経験がないので、「うまくいきそうにない。失敗しそう」だといった根拠のない不安に直面する。失敗したくないから、何かしなきゃいけないとは感じていても、準備できずにいる。何をどう対策していいのか誰もが悩むのだ。

誰もが同じように就職活動への不安を抱えるが、その結果は、見事に二極化していく。高確率でエントリーを通過していく学生、エントリーシートの先へ進むことのできない学生。グループ面接に通過する学生と、グループ面接で躓く学生。個人面接から役員面接へと進んでいく学生と、個人面接で不採用となる学生。複数社から内定をもら

う学生と、一社も内定をもらえない学生。この両者にはいったいどのような差があるのだろうか？

希望就職先から内定をもらった学生は晴れ晴れとした気持ちで巣立っていく。思い通りとはいかなかったものの就職先を決めた学生はそれを受け止めて大学を卒業していく。それぞれの就活をおえて、大学を卒業していく頃には、また、新しい就活生が就職活動を始めている。

就職活動の結果には、新卒人事担当者の判断が大きく作用する。学生にとって採用の結果が重要であることは言うまでもないが、結果を導く採用側の視点、言わば、**人事担当者の視点**、に着目する必要があるのではないかと。

そこで本稿では、「新規学卒者の何をみて、どのような判断をしているのか」について人事担当者の視点で描きだす。筆者らが2013年以降継続的に実施している人事担当者へのヒアリングと、新卒採用現場での観察データをもとに、就職活動を控える学生にむけて書かれている。

2. 新卒採用の内情

2-1. エントリーから説明会でのグループワーク

書類選考の課題として企業が設けているのがES(エントリーシート)である。ESの設問では、「大学時代に力を入れたことを教えてください」、

「自己PRをしてください」、「長所と短所をそれぞれ教えてください」というような問いがならぶ。これらの問いに的確に答えられるように、就職活動が始まる前に自己分析を行っておくのがよしとされている。

企業側にとってESはどのような意味をもつのであろうか。ESの幾つかの質問をみることで、応募学生の論理的思考力や基礎学力を判断することはできる。webでの事前エントリー形式の場合には、応募学生本人が書いたものであるかは定かではない。学生はESの内容をコピーして複数企業に申し込むので、応募が殺到するなどの問題が出ている。学生にとってESは自分のスケジュールを確認して、ダブルブッキングにならない企業を何十社もだしておく、とりあえずのエントリー行為なのだ。

そのため、エントリーが大量に発生する。企業によっては7万人から10万人という学生がエントリーをしてくる。人事担当者がそのすべてに目を通すのは難しい。そこでESでのエントリーをやめて、すべての学生を説明会まで通すようにする企業もある。説明会の会場でESを書かせる企業もある。

ある企業では、申し込みをした学生の30%~40%が説明会にくる。適性検査とESを課している大手企業の大半は、実質的にESを足切りに使っているところもある。「学歴でNGって言えない。」が、ESでNGを出すことは選考の結果として理解される。その点、ESは企業にとって意味がある。履歴書だけではわからない部分、ESを通じてみえてくる。そうであるので、ESで評価されたいのであれば、添削をうけて均一化した内容で提出するより、自分らしい何か尖ったものを書いておくのが良い。

「会社説明会は大学の講義とは違う。説明会に来て、集中力が欠いていたり、寝ている学生は必ずチェックする。」人事は説明会で気を抜く学生を見逃さない。説明会はみられている。なかには、その様子を動画で記録している企業もある。このことを忘れてはいけない。

説明会を担当している人事は、100名から200名までの参加者なら、学生の様子を確認できる。様子がおかしい学生がいたら名前を確認しておく。学生は、説明会の後に行われるグループワークでは集中する。

経験を重ねた人事は、「この学生は集中力が無い」とか、「会社の文化にあわない」ということが感覚的にわかるようになる。何かおかしいなという印象は、他の人事にも伝えて、事前にチェックしておく。

採用は未来への投資なので、説明会の会場で書類を提出する何気ない行動のときに、どんな表情なのかというように学生の行動の機微を慎重にみている。

グループワークで人事が重視しているのは、「誰を不採用にするか」の判断を間違えないことである。学生はグループワークの中で自らの主体性をアピールしようとするのに対して、人事は「主体性のある学生よりも、グループワークに参加できていないのはどの学生なのか」をみている。

率直に言うと、会社文化には馴染まない学生をまず不採用にしていこうと考えている。グループワークですべての学生の特性を把握するのは難しく、「様子がおかしい、コミュニケーション能力が著しく低い、グループワークに対する態度がおかしい」といった学生を確実に不採用にしていくなのが、グループワークを担当する人事の役目なのだ。

6人のグループワークであれば、平均2~3人を不採用にする。20分のディスカッションをして、その後発表をする。発表内容について人事からフィードバックも行う。このフィードバックをしたときの学生の様子、顔つきも含めてみている。

グループワークで大切なことは、「自分の強みや特性を理解して、その集団の中で最適な役割を果たす」ことである。リーダーシップをとることが得意でもないのに、グループワークだからといって力を入れてしまうと、そのメッキはすぐに剥がれてしまう。自分を偽って演じて意味はない。

タイムキーパーでも構わない。議論の内容に応じて、即興的にコメントを出すのが苦手なら、ディスカッションの最後に、まとめコメントを用意するのもいい。自分の役割を認識し、それがその集団に理解され、浸透していれば問題ない。

面接の自己紹介と、グループワークの自己紹介は、まったく別である。グループワークでは、自分の役割をまず述べる。たとえば、「自分は即興的に議論をつくっていくよりは、議論の流れを整理するのが得意なので、ディスカッションの最後にまとめる時間をください。よろしくお願いします。」と、グループのメンバーに自分の役割を認識してもらう。

そのように役割を伝えなくて、名前だけの自己紹介をして、議論を黙ってみていると最後の方に発言をしたときに、「今までの議論に参加してなかったのに、なんでいきなり意見してくるんだよ」という雰囲気になってしまう。

そのやりとりをみている人事は、グループのコミュニケーションが上手いかわからない原因を見逃さない。当然、ディスカッションの流れが上手いかわかるので、協調性を上手く取れなかったグループとして評価されることになる。

人事はグループ内での同調行動をみているわけではない。自分だけ意見を重ねて、目立とうとする学生がいる。そのときに、そうした学生も含めて上手くディスカッションを展開できるかが鍵。傍観しているだけの学生は不採用になることが多い。黙っていることで、自分に関係ないというわけにはいかない。

グループワークの内容は、「30年後の日本はどうか」という社会変化を洞察する内容や、「お祭りでどんな屋台を出したら人が集まるのか」といった具体的なシーンを思考させるテーマが提示される。なかには、「異性にモテるためには、どうすべきか」というテーマもある。

インターネット上で、グループワークのテーマはすぐに共有されるので、様々な内容のものをを用意していて、参加学生が事前にテーマを特定して対策できないようにしている。

グループワークでは、制限時間とグループワーク後にディスカッション内容を発表してもらうことのみを伝えて、スタートする。

ベンチャー企業の面接をうけて、就活慣れをしている学生が、「まずは自己紹介しよう」とか「時間配分はどうでしょうか」と段取りを始める。

そのまま、「～大学の何々です。よろしくお願いします」と自己紹介をやってしまうことは人事としては望んでいない。20分という限られた時間のなかで、最大限のアウトプットを出すことが課題である。

やるべきことが明確な学生がいると、「自己紹介していると時間なくなるから、まず、アイデア出していこう」とリードしていく。グループワークは、①自分の考えを明確かつ論理的に伝える、②話す内容、③プレゼンテーション能力、④人柄の良さ、⑤周りを気遣える、等、様々な評価項目から総合的に判断される。

自分の意見を押し付けるのではなく、グループ全体で議論が活発化するように話題提供をしていく。その後、議論の広がりや深まりを客観的に確認していきながら、落とし所を見つけ出し、拡散させる。それを客観的に見ながら、落とし所をつかんで、議論のまとめも他のメンバーに振っていく。議論がまとまってきたら、そろそろ時間がきていることと追加コメントを受けながら、コンセンサスをとる。このようにグループメンバーを上手くまとめていく学生にはビジネスのポテンシャルを感じる。

そういった学生は、グループ内で発言しやすい雰囲気をつくるのも長けているし、発言に乗り遅れている他の学生の声もいかしていくように調整していくことができる。ビジネシーンで求められるコミュニケーション能力がそれまでの経験で身につけている。

2-2. 働き方の中身を知る

社会課題と企業課題を分析して、新規事業をつくる本格的なワークも行う。その場合には、企業の実態と市場の動向を説明して、その後はグルー

ブでディスカッションをしていく。発表後には、人事からもフィードバックをして、事業プランを練り上げていく。

そこで関心をもった学生は、自己理解を深めるセッションや、市場動向分析のワークなどを後日うけていくことができる。こうして段階的にビジネスに必要なことを学んでいくことができる。

3年生の4月から準備を重ねて、6月のエントリーを通過して、7月～8月は夏のインターンで経験を積む。最近の動きとしては、2年生の冬からインターンをしている学生が本採用を円滑に進めることができている。本採用のエントリー直前で準備しても、どうにもならないのが、就職活動なのである。

段階的な準備と大学から社会への円滑な移行を進めるために、インターンは重要な機会である。インターンシップには企業側の様々な狙いがみとれる。インターンシップという名目で開催しても、中身は会社説明会のもの、社会人の基礎的なマインドを体験する導入的な一日インターン、採用直結型のインターン、新卒人材をじっくり育てていくより本格的なインターン等、インターンの狙いに応じてその内容は多様である。

インターンは本採用が始まる前に、働き方の中身を知ってもらうのには一番いい方法である。会社の方針としては、学生が社会を正しく理解してもらうことや、社会人と働いてみることで学びを与えるという狙いを持っている。

1day インターンでは、選考を設けずに、全国各地で毎回30名を対象に実施している。13時開始で、グループワークをしてもらう。1グループ5～6人で行う。

合計で約3000名の学生が参加している。選考につながるインターンでは、1カ月で7日間ほど出社していただき、別途合宿も取り入れて、ビジネスを集中的に学んでもらう。インターンシップに行って何を学びたいのか、どんなことを知るためにインターンに行くのかという目的を自己理解や業界分析と合わせて明確にしてから取り組むことが望ましい。

2-3. 個人面談のやりとり

個人面談は、1時間の面談を予定していて、1時間半やる場合もある。面接の部屋に入った時に、事前につくってきた文面を携帯でみながら、自己紹介を必死に練習している学生もいる。そういう学生には、「覚えてきたことを話す場ではないから、自然にしてください」と伝える。

「自分のチームに来たら、一緒に働きたいと思うかどうかを見抜いていく」。人事は、目の前にいる学生が、どういうパーソナリティなのかを知りたい。どんな経緯で大学に入り、大学で何を学んできたかということを聞きながら、自分のこれまでの取り組み方に対する向き合い方をみていく。そこから人柄を伺うことができる。

社員が簡単な自己紹介をする。個人面接で緊張するのは、問題ない。緊張は真剣であることの証でもある。「緊張してんだよね。何分ぐらい必要？」といって意図的に時間をつくり、雑談を交わす。緊張をほぐしてできるだけ素がでるように、アイスブレイクの時間をとっている。基本的な流れは、どんなことをこれまでやってきて、今、どんな仕事をしているのかを伝えていく。経歴や仕事を内容を伝えた上で、「何か、質問ある？」とやりとりをかわしていく。そのやりとりで緊張感がとれてきたら、面談の中身に入っていく。

「では、関心のあることについて、3分間話をしてみてください」といって、時間を計りながら、話してもらうようにする。用意してきた質問に答えてもらうのではなくて、日頃からの考え方をみる。

ビジネスをしていく上で想定しうるシーンをロールプレイングすることもある。「圧迫面接を意図しているわけではないが、少し強い口調で質問をしてみたり、あえて、質問を繰り返すようにする。」そうすることで、想定問答で面接を練習してきている学生の想定を外し、ありのままのコミュニケーション能力を見定めることができる。人事は「入社後のイメージを抱きたい」のである。

最終面接は、企業がどこにむかっているのか。何を求めているのかを把握しておく必要がある。

就活用にトレーニングをしてきた学生はここで落とされる。最終面接の中から5～6割に内定を出す。最終面接でも落ちることがある、これは認識しておいたほうがいい。「最終まで進めば、あとは顔合わせ」だと思っている学生もいるが、それは間違っている。

目の前の学生に、1億円投資する価値があるかという視点で最終判断をしていく。1億円投資したら、どのようなリターンがあるのかを見定めていく。数年後に、どの部署でどのような活躍ができるのかを具体的にイメージできるかが大切である。内定を出すことは企業の重要な意思決定でもあるので、最終面接はシビアな内容になる。

3. 新卒人事からの助言

3-1. 課題を設定する力

ビジネスシーンでは自分のことを相手に伝える力が欠かせない。自己の経験を相手に伝わるようにストーリー化する。大学1年から2年までの2年間に、自分の経験を相手に伝えることを繰り返しながら、自己理解を深めておく。

次に、問題に向き合ったときに、それをどう解決していくかの力を養っておく。答えは自ら導き出さない限り、用意されていない。そんな状況で上司が「そう考えるのではない」と助言をすると、ポキッと折れてしまっただけでなくなる新卒社員もいる。悔しくて泣くのは良いと思うが、自分の仕事を途中で投げ捨ててフェードアウトするのは良くない。

大学生のときから、社会に出たときの視野や価値観を認識する練習を重ねておくのがいい。問題に直面することをシミュレーションしておく。

人事からの助言としては、大学1年のときには大学を卒業して就職するというイメージを膨らませておく。同時に、詰込み教育の頭の使い方を一回壊す必要がある。黒板に書いてあることを写すのではなくて考えたコメントを書くようにする。さらに、その内容から発展モデルを常に考える癖をつけておく。

2年生のときには、気になるゼミに顔を出して、ゼミの先輩やOB・OGと話す機会を持つ。一つ言えるのは、課題を見つけ出し解決する力が必要であるということだ。

企業側も大学への歩み寄りが足りない。企業は社会の変化に対応していくが、大学は変わらないまましていると、大学と企業との乖離は大きくなる。大学と企業が連携して、社会で活躍していく人材を育てていくことはできる。

人が成長していくのには、時間がかかる。大学での座学と企業でのビジネスを学ぶ機会を相互に連携させて成長サイクルをつくっていく。大学の学びは、社会での学びとは別だと考えている人もいるが、それは違う。大学での学びは必ず、社会でいきる。

学生が、大学の学びで、「これは社会に必要な」と取捨選択するのは良くない。ビジネス経験のない大学教員が、無責任なアドバイスはできないと感じているところはある。社会人大学院生の存在は社会に出てからも、大学での理論的、専門的な学びは不可欠なんだということを経験的に説明できる人たちであるので、貴重である。大学での学びと社会で働くことの価値観とをそれぞれ大切に理解しておくことが必要である。

会社もマーケットも変化することで、働き方もかわる。その変化に適応していかなければならない。会社から与えられる仕事をこなしているだけではすまなくなってきた。課題をもらうのではなくて、課題を設定していく。課題を自分で見つけ出す力も今、問われている。

興味深いのは、そうした変化に適応させていける社員と適応していけない社員とに明確に分かれていくことだ。とくに、今の新卒社員は小さいときから何でも検索するというで育ってきている。昔は、「なんでそうなるのか」という考える回路があった。今は、先に検索がくる。将来の変化に適応できるのは、学生時代に自分で考えて、行動に移してきた学生。検索に頼らずに、自らの思考を行動の中で鍛えてきた学生である。

考えることが習慣化している学生は、そこから

課題発見力が身についてくる。基本的に与えられる仕事をこなしているだけではなく、自ら課題を発見していく働く姿勢を身につけておくべきなのである。

3-2. 業界研究を通じてみえてくる自分

「なりたい自分がわからない」、「夢がない」といって悩む学生が多い。夢がないなら、無理につくる必要はない。夢がない理由は、自分のことを良くわかっていないことと、社会のことを良くわかっていないからである。「自分のことを理解して、社会の変化やマーケットの特徴を掴むことができれば、どんな風にしていきたいか」という具体的なイメージが湧いてくる。自分のことが良くわからないままに、就職活動に突入した学生を面接していると決まって、「日本を元気にしたいのです」といった大袈裟なことを話し出す。

業界研究のやり方に問題がある。学生はふと思いつく業界を調べていく。思いつく業界というのは、それまでの経験で何となく判断した「好き」という基準からきている。働いたことがないから「広告代理店がカッコイイとか、銀行が安定している」といったイメージで判断する。

業界研究をしていくと、興味ある業界と、興味がない業界が明確になる。面接をしていると「この業界は将来、伸びるので就職希望します」という学生に出会う。「では、他の業界と比べて伸びる理由を教えてください」と質問をすると、それに返答できる学生は少ない。

業界研究は奥が深い。いろいろな業界の動向を分析していきながら、掘り下げていく。現状は、最初からなんとなく気に入っている業界のみを調べて、業界研究をした気になっている。業界研究で調べた会社の顧客を調べておきたい。職種の名称と実際の働く内容が異なることでのミスマッチを避けるためでもある。

4. 通年採用への変化

新規学卒者を対象にした一括採用を見直し、通

年採用に切り替える企業が増えてきている。新規学卒者を集中的に採用する一括採用により、企業側は入社後の企業内研修を効率的に行うことができる。新規学卒者においては、大学を卒業から就業までの円滑な移行を支える仕組みであった。新規学卒者の失業率が、他の先進諸国と比べて低いのは、一括採用による移行が社会的に機能してきたからである。

しかし、知られているように、新規学卒者を対象にした一括採用は、①エントリー学生の集中と企業間格差、②複数企業から内定をもらう学生と内定をもらえない学生との差、③採用後の離職率の高さなど、幾つかの問題を露呈させてきた。

一括採用から通年採用へと切り替えることで、ひとまず、①限定したエントリー応募期間での企業への異常な集中は分散していくことが考えられる。だが、企業側にとっては今のところ、「大きなメリットは少ない」というのも、一括採用でその後、新人研修をさせて、一斉に横並びでトレーニングをしていく。このやり方は効率がいい。しかし、通年になると、研修期間を一年に何回もセッティングしていかなければならない。

また、内定をもらえる学生とそうでない学生の格差の是正にはならない。一括採用による離職率の高さは、通年採用に切り替えることで改善していくことができるのだろうか？人事担当者は、「通年採用は、3年離職率の是正の仕掛けにはならない」と捉えている。

忘れてはならないのは、就活は社会人になるための経路でしかない。ほんとうに大切なことは、社会人になってから働き方を就活をとおしてどこまで具体的なものとしておくかということである。

新卒社員は、3年は修行だと言われていたこともあった。だが、今の市場のスピード感では3年は待てない。1年目で先輩社員を越えるアウトプットを出す新卒社員も増えてきている。4月に入社して夏までの新入社員研修。研修後の半年でどこまで伸びるかのスピード感が求められている。じっくり新入社員を育成していく企業もある。ど

こちらの企業が良いのか、悪いのかという軸で考えるのではなくて、自分は大学を卒業してどのようなスピード感で働いていくのかを考えて、そこにマッチングする企業にエントリーしていくことが大切なのだ。

入社後の人材育成システムも考慮して就職活動をしていくことが望ましいが、古い慣習の企業も、ドラスティックに変化を続けるイノベーティブな企業のどちらにもエントリーしているのが学生の現状である。

就職してから数十年先のキャリアを思い浮かべることは難しいかもしれないが、3年後や5年後にどう働いていきたいかを考えておく。時間をかけて社会人の作法を身に付けていきたいと思うな

ら、入社してすぐにアウトプットを求められるようなスピード感のはやい企業は受けない方がいい。職種でのミスマッチより、職場の働き方と自己のキャリア感との乖離をさけるべきである。

古い慣習の企業に就職を希望するからといって、いつまでも受け身でいいということではない。大学生のときから、近い将来の働き方を具体的に見据えて、必要な経験と専門的な学びを積み重ねていくようにしたいものだ。

参考書籍

田中研之輔 (2017) 『先生は教えてくれない 大学のトリセツ』 ちくまプリマー新書